

## 6. Czy pomyśleliście o...?



Wolontariat  
międzynarodowy

### 6.1. Wolontariat dla młodzieży o mniejszych szansach

#### Co jest w słowie...?

Często na określenie młodych ludzi pochodzących z ubogich czy zagrożonych środowisk używa się terminu młodzież „defaworyzowana”. Należy jednak posługiwać się tym terminem bardzo ostrożnie, ponieważ ma on wiele negatywnych konotacji i często naznacza pewnym piętnem tych młodych ludzi, o których mówimy w niniejszym rozdziale. Najczęściej również sama młodzież nie chce być określana jako „defaworyzowana”. W tym kontekście należałoby raczej używać terminu młodzież o mniejszych szansach, ponieważ odnosi się on do sytuacji, która wyklucza udział pewnych grup młodych ludzi i stwarza im ograniczone możliwości, a nie do samych osób. Ponadto warto pamiętać, że terminy „defaworyzowana” i „o mniejszych szansach” są definiowane różnie zależnie od sytuacji czy środowiska danej osoby czy grupy. Na przykład w Szwecji za grupę „defaworyzowaną” uznaje się bezrobotnych, co z kolei byłoby nie do pomyślenia w północnych regionach Anglii, gdzie ze względu na wysoki poziom bezrobocia znaczna część ludności byłaby – a nie jest – skazana na „mniejsze szanse”. Na tej samej zasadzie bycie kobietą nie powinno prowadzić do wykluczenia ze społeczeństwa, ale w niektórych grupach imigrantów „pozycja” kobiety stwarza niewielkie możliwości. Wiele zależy również od tego, w jaki sposób dana osoba radzi sobie z ograniczeniami wynikającymi z jej szczególnej sytuacji socjalnej lub statusu społecznego. Przynależność do mniejszości etnicznej może pociągać za sobą ryzyko wykluczenia ze społeczeństwa, ale czarnoskóra osoba może równie dobrze zapewnić sobie dostęp do takich samych możliwości jak reszta społeczeństwa. Z tych wszystkich względów w niniejszym rozdziale mówimy o „młodzieży, która wymaga szczególnej uwagi i potrzebuje dodatkowych środków”, aby uczestniczyć w programach wolontariatu.

W ostatnich latach wiele dyskutuje się o tym, że wolontariat międzynarodowy może być instrumentem ułatwiającym młodzieży o mniejszych szansach poprawę jej warunków życia. Wolontariatu międzynarodowego nie powinno się jednak uznawać za ostateczny cel czy docelowy punkt dla tej grupy uczestników. Stanowi on tylko jeden krok na dłuższej ścieżce, którą przemierza młodzież znajdująca się w trudnej sytuacji. W pracy z tymi grupami młodzieży od początku przyjmuje się założenia i stawia się cele wykraczające poza wolontariat międzynarodowy (na przykład samodzielność w życiu, znalezienie pracy itp.). Jest zatem bardziej prawdopodobne, że to pracownicy młodzieżowi lub socjalni, a nie sama młodzież o mniejszych szansach, zainicjuje projekt wolontariatu międzynarodowego.

Praca z osobami o mniejszych szansach wymaga wielkiej wrażliwości oraz specjalnej opieki i troski. W związku z tym zalecamy w tym wypadku współpracę z organizacjami mającymi doświadczenie w zakresie integracji społecznej. Praca z młodzieżą znajdującą się w trudnej sytuacji wiąże się z dodatkowymi czy szerszymi obowiązkami niż praca z „klasyczną” grupą. Jednakże projekty, które stwarzają młodzieży mającej znacznie więcej niezaspokojonych potrzeb szansę wyjazdu za granicę i udziału w takim przedsięwzięciu, przynoszą znacznie większą satysfakcję i są jeszcze bardziej potrzebne społeczeństwu.

#### Przygotowania do wielkiego skoku

Jeśli zatem wolontariuszom o mniejszych szansach należy poświęcić więcej uwagi, na czym powinniśmy skupić tę uwagę? Jedną z podstawowych zasad w przygotowaniach wolontariuszy dotyczy zmniejszenia niepewności. Nowe i nieznanne sytuacje przerażają, zwłaszcza gdy nie mamy wielkiego doświadczenia w radzeniu sobie z nimi.

Większość młodych ludzi o mniejszych szansach bardzo rzadko miała możliwość wyjazdu za granicę czy nauczenia się tego, jak radzić sobie samodzielnie w nowych sytuacjach. W ramach przygotowywania wolontariuszy do udziału w projekcie wolontariatu międzynarodowego można stopniowo zapoznawać ich z sytuacją, w jakiej znajdują się za granicą. Uczestnicząc w wymianie międzynarodowej czy po prostu spędzając wakacje za granicą, wolontariusze będą mieli okazję przekonać się, co oznacza pobyt w innym kraju (kupowanie biletów na pociąg, konfrontacja z innym językiem, inną religią itp.), a równocześnie będą nadal przebywać w bezpiecznym środowisku grupy znajomych ze swojego kraju, którzy mówią ich językiem. Inne metody i techniki rozbudzania wrażliwości międzykulturowej omówiono w pakiecie szkoleniowym *Uczenie się międzykulturowe* (dostępnym w internecie pod adresem: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)). Aspekt związany z samym wolontariatem można rozwinąć poprzez stopniowe zwiększanie udziału i rozszerzanie zadań w inicjatywach wolontariackich w kraju. W okresie poprzedzającym udział w projekcie ekologicznym za granicą wolontariusze mogą wykonywać pewne prace w lokalnej organizacji zajmującej się ochroną przyrody. W ten sposób wolontariusze zaczynają rozumieć, co oznacza praca w projekcie, wykonywanie zadań, praca z innymi w ramach przyszłego projektu wolontariatu międzynarodowego itp. Pobyt za granicą może być początkowo krótki, ale – jeśli życzą sobie tego wolontariusze – stopniowo przedłużany, albo też dłuższy w ramach przyszłego projektu wolontariatu międzynarodowego.





Innym sposobem rozwijania w wolontariuszach zdolności do radzenia sobie z nowymi sytuacjami jest zaproszenie do udziału w projekcie znajomej osoby, na przykład przyjaciela, pracownika młodzieżowego, wolontariusza-rówieśnika znajdującego się w takiej samej sytuacji czy po prostu kogoś, kto zna ich ojczysty język. Z kolei odwiedzenie projektu z wolontariuszami przed faktycznym rozpoczęciem przez nich (długoterminowej) pracy może znacznie zmniejszyć obawy przed tym, co czeka ich „po tamtej stronie”. Niezwykle ważne jest budowanie stosunków z wolontariuszami opartych na zaufaniu. Powinniście więc organizować z nimi regularne (nieformalne) spotkania, pokazując w ten sposób, że traktujecie ich z szacunkiem i chcecie ich wysłuchać. Zawsze włączajcie wolontariuszy w podejmowanie decyzji, które ich dotyczą. Pobyt będzie stanowił mniejsze wyzwanie i budził mniejsze przerażenie, jeśli wyślecie wolontariuszy do innego kraju, w którym używa się tego samego języka, który obowiązuje w kraju ojczystym.

Bardzo ważne jest wasze podejście do przygotowania i całego projektu. Wiele przeszkód może pojawić się wtedy, gdy zastosujecie oficjalne „akademickie” podejście, zwłaszcza w pracy z wolontariuszami, którzy mają trudności w nauce czy „barwną” lub krótką przeszłość w szkole. Niektórzy wolontariusze mogą nawet być częściowymi analfabetami, w takim wypadku najlepiej używać materiałów wizualnych (kasety wideo, obrazki itp.) lub opierać się na przekazie ustnym. Wskazane jest również wyeliminowanie wszystkich elementów, które przypominałyby o szkole. Najbardziej odpowiednią metodą zdobywania nowych umiejętności, poznawania technik wykonywania zadań czy nawet języka jest uczenie się poprzez doświadczenie w trakcie pracy.

Jednym z celów wolontariatu jest odbudowanie w wolontariuszach poczucia własnej wartości i odsunięcie się ich od życia na marginesie społeczeństwa. Osiągnięcia zwiększają poczucie własnej wartości, a niepowodzenia stanowią cios, zwłaszcza gdy wolontariusz czuje się odpowiedzialny za własne działania. Dlatego wolontariuszom trzeba tworzyć warunki do kolejnych sukcesów, zaczynając od powierzania im mniej ważnych zadań, ale stopniowo stawiając przed nimi coraz większe wyzwania, pamiętając jednak zawsze o zapewnieniu im odpowiedniego wsparcia i możliwości kontynuacji działań. Istotnym elementem podnoszącym poczucie własnej wartości są pozytywne opinie i uwagi (od takich osób odgrywających ważną rolę jak koledzy, rówieśnicy itp.). Niepowodzenia powinny być rozpatrywane w pewnej perspektywie i wykorzystywane jako pouczające doświadczenie na przyszłość. Niezależnie jednak od samej pracy chodzi także o atmosferę, w której wolontariusze powinni czuć się swobodnie. Wolontariusze z pewnością czują się dobrze, jeśli tylko pogawędzicie z nimi, pożartujecie, poświęcicie im nieco uwagi itp. Starajcie się jednak nie doprowadzać do sytuacji, w których wolontariusze czuliby się niezręcznie lub odczuwali

ciężar, gdy przesadzicie w swoich zabiegach (zob. też rozdział 4.2.1. Poprawa motywacji wolontariusza).

Dla młodzieży o mniejszych szansach poważny problem stanowi motywacja, przy czym dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy z pomysłem wolontariatu wystąpiła inna osoba. Trzeba więc uważnie monitorować poziom motywacji i podtrzymywać ją metodami omówionymi w rozdziale poświęconym motywacji wolontariuszy. Jeśli chcecie utrzymać motywację wolontariusza na wysokim poziomie, starajcie się skrócić okres oczekiwania między podjęciem decyzji o uruchomieniu projektu wolontariatu międzynarodowego i wyjazdem wolontariusza do pracy. A jeśli nawet uda się wam utrzymać motywację wolontariuszy na wysokim poziomie, nie zapominajcie o tym, że nie są oni na świecie sami – czasem trzeba przekonać rodziców, wyjaśnić założenia projektu rówieśnikom itp.

Przygotowania wolontariuszy o mniejszych szansach powinny być również dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, ponieważ każdy z nich może mieć własne specyficzne problemy. Dlatego najlepiej jest włączyć w przygotowania pracowników młodzieżowych, którzy znają młodych wolontariuszy, i z ich pomocą skoncentrować uwagę na specyficznych potrzebach lub problemach, które mogą pojawić się podczas pobytu za granicą.

Ze względu na różnorodność grupy, jaką stanowi młodzież o mniejszych szansach, niezwykle istotne jest to, by organizacja wysyłająca i goszcząca wyjaśniły sobie, co faktycznie oznaczają w indywidualnych wypadkach „mniejsze szanse”. Obydwie strony powinny dokładnie poznać środowisko i profil wolontariusza. W tym kontekście pojawia się jednak kwestia poufności: jakie informacje o wolontariuszu przekazujecie i komu? Wszelkie niezbędne informacje powinien posiadać opiekun w organizacji goszczącej, jeśli ma on optymalnie przygotować wolontariusza do pracy oraz zapewnić mu poczucie komfortu zarówno fizycznego, jak i psychicznego. Należy przekazać informacje dotyczące problemów zdrowotnych i uzależnienia od narkotyków, jak również ewentualnych wykroczeń czy przestępstw (kradzieży, przestępstw na tle seksualnym itp.), przy czym najlepiej byłoby zrobić to za zgodą wolontariusza. Inni pracownicy i wolontariusze w organizacji goszczącej nie muszą znać tych prywatnych informacji, chyba że potrzebują ich, aby współpracować z wolontariuszem.

### Gdy pojawią się trudności...

W trakcie projektu wolontariatu wsparcie i opieka są bardzo ważne dla wolontariusza, ponieważ znów dzięki temu łatwiej jest mu stawić czoło nowej sytuacji. Jak wspomnieliśmy w rozdziale 4.3. Wsparcie dla wolontariuszy, takie wsparcie i opiekę należy zapewnić na kilku płaszczyznach: płaszczyźnie międzykulturowej (wyjaśnienie różnic kulturowych lub ewentualnych wynika-



jących z nich nieporozumień), na płaszczyźnie zawodowej (szkolenie: wprowadzenie w zadania i środowisko pracy) oraz w codziennym życiu prywatnym wolontariusza (pomoc w zorganizowaniu życia towarzyskiego: zajęcia i imprezy, podczas których poznaje się nowych ludzi itp.). Nie zakładajcie nigdy bez sprawdzenia, że wolontariusz posiada określone umiejętności lub określoną wiedzę.

Jeżeli wolontariusze mają trudności w komunikowaniu się z innymi lub problemy z językiem, warto również zorganizować im czas wolny w taki sposób, by mogli w określonych sytuacjach zaspokoić swe potrzeby: nawiązywanie znajomości i przyjaźni, kontakty w ich ojczystym języku, rozrywki itp. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest wprowadzanie ich w grupy rówieśników – możecie przedstawić wolontariuszy młodym ludziom w kraju goszczącym, którzy lubią taką samą muzykę, pochodzą z takiego samego środowiska, mówią tym samym lub pokrewnym językiem itp. Jedną z istotnych potrzeb, które powinien zaspokajać projekt, jest potrzeba przynależności i bycia częścią grupy.

Niezwykle ważne dla dobrego samopoczucia wolontariuszy są regularne kontakty z domem. Taki „wentyl bezpieczeństwa” czy „kanał ucieczki” pozwala im porozmawiać z osobami, które znają, w swoim języku lub dialekcie, a rozmowy świadczą o tym, że osoby po drugiej stronie interesują się tym, co robią wolontariusze i nie zapomnieli o nich. Poza tym opiekun wyznaczony w projekcie powinien organizować regularne spotkania z wolontariuszami, aby porozmawiać o pracy, warunkach życia, samopoczuciu i motywacji. Takie spotkania są istotnym mechanizmem pozwalającym „zmierzyć temperaturę” – sprawdzić, czy wolontariusz nadal chętnie pracuje w projekcie (zob. też rozdział 4.3. Wsparcie dla wolontariuszy). Jeśli poziom motywacji nieco opada, można przeznaczyć więcej czasu na rozrywkę i inne zajęcia w czasie wolnym.

Na wypadek gdyby zdarzyło się coś naprawdę złego, na przykład niewygodna tęsknota za domem, problemy w pracy, wypadek itp., trzeba również opracować procedurę „postępowania w nagłych wypadkach”. Może to być numer telefonu, zapieczętowana koperta z dodatkową kwotą pieniędzy, paczka papierosów na czarną godzinę dla kogoś, kto niedawno rzucił palenie itp. Warunki korzystania z procedury awaryjnej powinny znać wszystkie zaangażowane osoby (wolontariusz, osoby zajmujące się projektem w organizacji goszczącej, pracownik młodzieżowy w kraju).

Jeśli wolontariusz ma problemy językowe, trzeba przedstawiać różne sprawy metodami wizualnymi – zamiast wyjaśniać zadanie werbalnie, możecie je przedstawić obrazowo. Najlepszym rozwiązaniem jest kontakt w czasie wspólnego wykonywania praktycznych zadań. Należy także zorganizować czas

wolny w taki sposób, by wolontariusz mógł uczestniczyć z innymi w różnych zajęciach nie wymagających komunikacji werbalnej. Zamiast iść do pubu na pogawędkę, możecie tam pograć w strzałki; zamiast rozmawiać o podróży, pokazujecie album ze zdjęciami; zamiast rozmów w gronie znajomych, wspólnie uprawiacie sport. Uczestnicząc w tych różnych zajęciach, wolontariusz opanuje prawdopodobnie spory zasób praktycznego słownictwa. Wolontariusza trzeba również wcześniej przygotować do tych metod komunikacji. Różne interaktywne metody uczenia się języka omówiono w pakiecie szkoleniowym *Metodyka uczenia się języków* (który w angielskiej wersji językowej można ściągnąć z internetu, adres: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)).

### To jeszcze nie koniec

To, co liczy się dla „klasycznego” wolontariusza, liczy się zapewne podwójnie dla wolontariusza o mniejszych szansach. Zadania nie kończą się wraz z projektem wolontariatu międzynarodowego! Każdy wolontariusz przeżywa szok związany z powrotem do swego środowiska. Wolontariusze często rozwijają się lub zmieniają ogromnie podczas projektu wolontariatu. Znajomi i rodzina spodziewają się zobaczyć po powrocie tego wolontariusza, który wyjechał. Powrót do domu, to sytuacja, która oferuje te same pokusy co wcześniej (narkotyki, przestępstwa, problemy socjalne itp.). Jest więc oczywiste, że wolontariusza trzeba odpowiednio przygotować na konfrontację z dawną rzeczywistością i ludźmi, którzy nie mają za sobą takich doświadczeń i nie zmienili się tak jak wolontariusz.

W pracy z młodymi ludźmi istotną sprawą jest podsumowanie tego, czego nauczyli się oraz co zyskali podczas pobytu i pracy w projekcie za granicą. Pozytywny wpływ na poczucie własnej wartości wolontariuszy ma uświadomienie sobie postępów, porozmawianie o swych osiągnięciach z innymi osobami, wyrażenie własnych myśli i odczuć itp. Dzięki temu wolontariusze zyskują pewien status społeczny i uznanie, czego być może nie doświadczyli wcześniej. Poczują się również docenieni, jeśli włączycie ich w przygotowania przyszłych wolontariuszy. W ten sposób dajecie im do zrozumienia, że posiadają coś cennego – doświadczenie, którym warto podzielić się z innymi. Z kolei wsparcie pracownika młodzieżowego ma zasadnicze znaczenie wtedy, gdy doświadczenie za granicą nie było dla wolontariusza pozytywne. Pracownik młodzieżowy powinien wiedzieć, jak wykorzystać doświadczenie wolontariusza w sposób konstruktywny i pomóc mu zwalczyć w sobie poczucie niepowodzenia.

Powrót do siebie wydaje się łatwy, ale w wypadku młodzieży z trudnych środowisk społecznych po spędzeniu pewnego czasu poza domem, poza systemem pojawiają się często wszelkiego rodzaju praktyczne problemy, na przykład uzyskanie dodatku mieszkaniowego



wego, zasiłku dla bezrobotnych, ubezpieczenia społecznego itp. Ponowne „wejście w system” może wymagać pomocy ze strony pracownika młodzieżowego z organizacji wysyłającej (zob. też rozdział 5.2. Kontynuacja działań). Niezależnie od tych praktycznych problemów zakończenie projektu wolontariatu i powrót do domu to również moment, gdy trzeba zastanowić się nad dalszą drogą wolontariusza zależnie od celów, jakie wolontariusz lub pracownik młodzieżowy (najlepiej wspólnie) wyznaczyli w projekcie. Jeśli na przykład chodziło o większą samodzielność, a wolontariat za granicą okazał się zaliczonym z dobrym wynikiem sprawdzianem, wolontariusze czują się teraz dość dobrze przygotowani do samodzielnego życia. Jeśli nie – mogą następnym razem spróbować pracować za granicą dłużej. Inni wolontariusze mogą teraz posiadać odpowiednie umiejętności i znaleźć pracę w tej dziedzinie, której dotyczył projekt wolontariatu, lub podjąć naukę w tym kierunku. Słowem, planują swe dalsze – i lepsze – życie.

## 6.2. Kwestia płci w wolontariacie międzynarodowym

### Co ma z tym wspólnego płęć?

Ze statystyk wynika, że wśród wolontariuszy jest więcej kobiet niż mężczyzn. W programie Komisji Europejskiej Wolontariat Europejski (zob. też rozdział 2.3.) wolontariuszki stanowiły w 1999 r. znacznie większy odsetek (75%) niż wolontariusze (25%). Większa liczba kobiet niż mężczyzn zgłaszających się do pracy w charakterze wolontariuszy w krajach zachodnich świadczy już o istnieniu pewnego trendu.

Niełatwo jest wyjaśnić, dlaczego do wolontariatu przystępuje więcej kobiet niż mężczyzn. Niektórzy tradycjoniści mogliby wyjaśnić tę różnicę tym, że kobiety w „naturalny” sposób interesują się zajęciami związanymi z opieką. Biorąc pod uwagę, że wolontariat jest prowadzony głównie w sektorze socjalnym oraz że wiele kobiet w naszym społeczeństwie nadal pełni rolę podstawowych opiekunek (na przykład matek, gospodyń domowych, pielęgniarek), praca w charakterze wolontariuszy może być dla nich bardziej atrakcyjna. Naszym zdaniem, rola kobiety jako opiekunki jest efektem socjalizacji a nie naturalną cechą. Opieka i wolontariat są jednak nadal postrzegane jako zajęcia dla kobiet, a więc i do projektów wolontariatu międzynarodowego zgłasza się więcej kobiet niż mężczyzn.

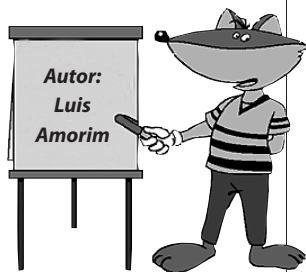
Wizerunek wolontariatu w oczach mężczyzn jest często mniej pozytywny. Prace wykonywane nieodpłatnie w sektorze socjalnym i dziedzinie kultury

wiążą się dla mężczyzn z niskim statusem społecznym, co zmniejsza ich motywację do włączania się w działalność wolontariacką. Ponadto wiele cech osobowości, których wymagają od kandydatów programy wolontariatu (na przykład umiejętności komunikowania się i współzycia z innymi, ukierunkowane na współdziałanie metody pracy itp.), posiada więcej kobiet niż mężczyzn, co również wynika z przypisanych obu płciom ról społecznych. Mężczyźni mogą oczywiście rozwinąć w sobie te same cechy i umiejętności interpersonalne, ale generalnie wiele jeszcze powinni zrobić, aby wypełnić tę lukę.

### Problem rekrutacji wolontariuszy

Wiele organizacji uważa, że brak mężczyzn w szeregach tych, którzy realizują programy wolontariatu i wykonują w ich ramach różne prace, stanowi poważne niedociągnięcie. Organizacje działające w sektorze socjalnym powinny stanowić reprezentację całego społeczeństwa. Zapewniając zrównoważony udział mężczyzn i kobiet w wolontariacie, sektor socjalny może przyczynić się do stworzenia nowego opiekuńczego wizerunku mężczyzn i zaoferować modelowe role innym mężczyznom, niechętnie myślącym o wolontariacie ze względu na brak przykładów mężczyzn, z którymi mogliby się utożsamiać. Poniżej przedstawiamy kilka wskazówek, które pomogą wam odpowiednio zrównoważyć proporcje płci w programach wolontariatu.

- Zapytajcie swoich byłych i aktualnych wolontariuszy o motyw, które skłoniły ich do udziału w waszym projekcie wolontariatu międzynarodowego.
- Zapytajcie mężczyzn spoza swej organizacji, co mogłoby skłonić ich do udziału w projekcie wolontariatu międzynarodowego.
- Wykorzystajcie ich odpowiedzi w materiale rekrutacyjnym i wprowadźcie odpowiednie zmiany w swoich programach.
- Pamiętajcie, że gdy przedstawicie swe programy szerszej publiczności, wśród was powinien znajdować się również mężczyzna.
- Zamieszczajcie wizerunki mężczyzn w swych publikacjach (na przykład zdjęcia mężczyzn-wolontariuszy wykonujących tradycyjnie „kobiece” prace, np. opieka nad dziećmi czy gotowanie, po obejrzeniu których innym mężczyznom łatwiej będzie zobaczyć się w tej roli. Jeśli chcecie przyciągnąć innych mężczyzn do waszych programów, możecie również przedstawiać mężczyzn wykonujących bardziej tradycyjne „męskie” prace, na przykład budowanie mostu w lesie).





## Problem rekrutacji wolontariuszek

W pewnych kulturach trudno jest z kolei zwerbować wolontariuszki, zwłaszcza do pracy za granicą. Poznanie tych szczególnych powodów, które sprawiają, że niektórym młodym kobietom trudno jest zdecydować się na udział w wolontariacie za granicą, pozwala organizatorom lepiej przygotować adresowaną do nich kampanię rekrutacyjną oraz odpowiednio je ukierunkować i wspierać. Możemy tu posłużyć się przykładem młodych imigrantek z Maroka: młode kobiety zainteresowały się bardzo programem wolontariatu, ale nie były w stanie pokonać oporu rodziców. Rodzice nie tylko sprzeciwiali się ich udziałowi w programie, ale też nie mogli zrozumieć kierujących nimi motywów. O tym, z jaką determinacją kandydatki sprzeciwiają się z kolei woli rodziny, decydują częściowo takie czynniki jak wiek, dotychczasowe zatrudnienie i osobowość. Poniżej znajdziecie kilka wskazówek ułatwiających przewyciężanie tego rodzaju przeszkód:

- Starajcie się maksymalnie włączać rodzinę (rodziców może na przykład skłonić do zmiany zdania udział starszego brata czy siostry lub innego krewnego, który z otwartością podchodzi do waszych programów).
- Przygotujcie się do tego, by wyjaśnić wątpliwości rodziców i rozproszyć ich obawy: starajcie się je przewidzieć i odpowiadajcie w sposób jasny i bezpośredni na pytania dotyczące na przykład zakwaterowania kobiet (i mężczyzn, nadzoru (i płci osób nadzorujących), możliwości kontaktu lub odwiedzania córki i podobnych spraw).
- Sprawdźcie, czy niektóre prace lub zajęcia można by zaplanować bardziej wyraźnie pod kątem płci uczestników (na przykład pewne prace mogłyby być wykonywane wyłącznie przez grupy wolontariuszek).
- Jeśli udało się wam pozyskać wolontariuszki, które musiały pokonać silne bariery kulturowe przed przystąpieniem do waszego projektu wolontariatu międzynarodowego, poproście je o pomoc w rekrutacji innych młodych kobiet w takiej samej sytuacji, opracujcie na ich przykładzie modele ról i wykorzystajcie je w swoich kampaniach rekrutacyjnych.

## Płeć i kultura

Kwestia płci nie tylko decyduje o proporcji kobiet i mężczyzn uczestniczących w waszym programie wolontariatu, ale pojawia się także w trakcie realizacji projektu wolontariatu międzynarodowego ze względu na ewentualne różnice kulturowe. Kwestię płci postrzega się inaczej w różnych kulturach. Niektóre kultury są bardzo otwarte, jeśli chodzi o kontakty towarzyskie kobiet i mężczyzn, w innych natomiast mężczyźni i kobiety rozdziela się w sposób bardzo rygorystyczny. Wolontariusz czy wolontariuszka, który przybywa na przykład z otwartej kultury i wkracza w zamkniętą kulturę, może mieć szczególne

problemy z adaptacją i integracją. Sytuację pogarsza jeszcze w takich wypadkach wielkość społeczności goszczącej. Im mniejsza społeczność, tym większe jest ryzyko „szoku związanego z kwestią płci” (tak jak w wypadku „szoku kulturowego”).

Przewidując takie problemy, możecie omówić kwestie związane z płcią w ramach przygotowywania wolontariuszy.

- Jeżeli wiecie, że wasi wolontariusze będą uczestniczyć w projekcie wolontariatu międzynarodowego w kraju, w którym inaczej wyglądają stosunki między płciami, uwzględnijcie tę kwestię jako jeden z elementów przygotowań, zwracając uwagę na potencjalne przyczyny konfliktu.
- Przygotowanie wolontariuszy do znalezienia odpowiednich strategii negocjacji, które pozwolą im poradzić sobie z potencjalnym „szokiem związanym z kwestią płci”, jest ważniejsze niż samo omówienie różnic kulturowych ujawniających się w danej sytuacji. Jeśli pracujecie w organizacji wysyłającej, poproście organizację goszczącą o wskazanie wam najlepszych strategii, które mogą wykorzystać wasi wolontariusze.

## Napastowanie seksualne – ciemna strona stosunków między płciami

Istotnym elementem, który należy uwzględnić w rozważaniach nad kwestią płci w wolontariacie, jest napastowanie seksualne. Jak wynika z doświadczenia i statystyk, ofiarami napastowania seksualnego są częściej kobiety niż mężczyźni, natomiast napastującymi są przeważnie mężczyźni. Powinniście sprawdzić, co w waszym kraju lub organizacji uważa się za niewłaściwe zachowanie lub czyn karalny. Te informacje można także uwzględnić w przygotowaniu wolontariuszy.

Zakwaterowanie kobiet i mężczyzn w jednym miejscu jest integralnym elementem filozofii działania niektórych organizacji. Jednakże niektóre osoby nie są jeszcze na tyle dojrzałe, by poradzić sobie z wynikającym z tego napięciem seksualnym. W organizacjach, które promują wolontariat grupowy, kwaterując kobiety i mężczyzn w jednym miejscu (na przykład w domu studenckim), mogą zdarzać się wypadki napastowania seksualnego. Kobiety i mężczyźni mogą też oczywiście mieszkać pod jednym dachem i taki układ nie musi wcale powodować problemów, ale gdy są to ludzie młodzi, taka sytuacja może stwarzać okazję do napięć na tle seksualnym, a czasem napastowania seksualnego.

Niezależnie od tego, czy wasi wolontariusze i wolontariuszki mieszkają w jednym miejscu, powinniście uwzględnić problem napastowania seksualnego i zastanowić się, jak go rozwiązać. Jeśli wolontariusze i wolontariuszki są zakwaterowani razem, warto pomyśleć o następujących sprawach:



- Upewnijcie się, że wolontariuszki i wolontariusze są świadomi plusów i minusów wspólnego zakwaterowania.
- Upewnijcie się, że wasza kadra i inni opiekunowie wolontariuszy mają świadomość tego, że w takich sytuacjach mogą zdarzyć się wypadki napastowania seksualnego i używania przemocy, oraz że wiedzą oni, jak postępować w takich wypadkach.
- W ramach działań przygotowujących wolontariuszy do tego rodzaju sytuacji nie powinno się unikać takich trudnych pytań jak: Jakie macie wątpliwości i czego obawiacie się w związku ze wspólnym zakwaterowaniem? Jak radzić sobie z własnym

pożądaniem seksualnym? Co oznacza napastowanie seksualne? Jakie przepisy czy formalne procedury stosuje się w takich wypadkach?

- Kierując dyskusją, doprowadźcie do tego, by obie grupy uzgodniły zestaw wspólnych zasad, które mają obowiązywać wszystkich przez cały okres pracy w projekcie, i dopilnujcie, by były one faktycznie przez wszystkich przestrzegane.

Dyskutowanie o tych sprawach wymaga od organizatorów otwartości, trzeba bowiem przyznać, że pożądanie jest istotnym wymiarem, który należy brać pod uwagę, gdy kobiety i mężczyźni mieszkają razem. Uświadamianie ludziom tego aspektu rzeczywistości nie narusza harmonii współżycia; przeciwnie – zwiększa szanse poradzenia sobie z tą sytuacją w sposób przynoszący wszystkim satysfakcję.

### „Dyskryminacja ze względu na płeć” nie zawsze zasługuje na krytykę

Pewnego rodzaju prace dla wolontariuszy wymagają udziału kobiet lub mężczyzn zależnie od kontekstu i zadań, które mają być wykonane. Wprawdzie przyjmujemy często, że kobiety i mężczyźni są „równi”, a zatem mogą wykonywać te same prace, w pewnych okolicznościach bardziej wskazane może być zaangażowanie wolontariuszki lub wolontariusza. Nie chodzi tu o to, że dane zadania są postrzegane jako bardziej lub mniej „kobiece” czy „męskie”, ale o to, że za wykonaniem danej pracy przez kobietę lub mężczyznę przemawiają mocne i zasadne argumenty.

Na przykład organizacja, która pomaga kobietom maltretowanym przez swych partnerów, może mieć mocne i zasadne argumenty za przyjęciem do pracy wolontariuszki. Ze względu na szczególne doświadczenia życiowe tych kobiet bardziej wskazane, a może nawet konieczne, jest w takich wypadkach zaangażowanie wolontariuszki.

Odwrotna sytuacja może mieć miejsce w organizacji, która pracuje z gangami ulicznymi w zaniedbanej okolicy i chciałaby zaangażować wolontariusza do poszerzania swej „sfery działalności”. Gangi uliczne są często zdominowane przez chłopców czy mężczyzn i budowane wokół modeli ról „męskich”. W takim wypadku organizacja może zasadnie argumentować, że mężczyzna nadawałby się bardziej do tej pracy niż kobieta.

W obydwu przytoczonych wypadkach nie byłoby podstaw do oskarżania organizacji o dyskryminację, ponieważ starają się one jedynie dobrać odpowiednią osobę do danej pracy, a ich wybór uzasadnia specyficzny charakter pracy.

## 6.3. Przeszkody utrudniające mobilność

Jednym z najważniejszych celów wolontariatu międzynarodowego jest mobilność ponad granicami czy po prostu wymiana międzynarodowa, mobilność jako narzędzie współpracy w projektach międzynarodowych, mobilność jako instrument umożliwiający doświadczenia międzykulturowe, mobilność wzmacniająca solidarność ponad granicami krajów. Jednym z podstawowych warunków realizacji projektu wolontariatu międzynarodowego jest prawo do swobodnego przekraczania granic z innymi krajami. Nadal jednak istnieją przeszkody utrudniające wyjazdy za granicę, które powinniście przezwyciężyć, gdy organizujecie projekt wolontariatu międzynarodowego.

W różnych krajach mobilność utrudniają różne przeszkody. W poniższej tabeli przedstawiamy różne warunki dotyczące wyjazdów (które obowiązywały w momencie przygotowywania niniejszego pakietu) zależnie od kraju pochodzenia i kraju goszczącego wolontariusza. W Unii Europejskiej, poza koniecznością wypełnienia pewnych procedur administracyjnych, swoboda przemieszczania się jest niemal nieograniczona. Jeśli chodzi o wyjazdy z innych lub do innych krajów, sytuacja jest często bardziej skomplikowana, zwłaszcza gdy pobyt ma trwać dłużej niż trzy miesiące, pomimo tego że Komitet Ministrów Rady Europy wydał zalecenia w sprawie mobilności młodzieży (R(95)18) oraz promowania wolontariatu (R(94)4) (zob. [www.coe.fr/youth](http://www.coe.fr/youth) > policies). Dodatkowe przydatne informacje o mobilności wolontariuszy w Europie można również znaleźć w internecie pod adresem: [www.sosforevs.org](http://www.sosforevs.org) > Volunteer's mobility.





Wolontariusz pochodzi z:	Kraju UE i posiada obywatelstwo tego kraju	Kraju UE, nie posiada obywatelstwa tego kraju, ale posiada zezwolenie na stały pobyt w tym kraju	Kraju europejskiego nie należącego do UE	Kraju pozaeuropejskiego
<b>Kraj, w którym jest realizowany projekt wolontariatu międzynarodowego</b>				
<b>Kraj UE</b>	Obowiązują przepisy UE; w wypadku projektu wolontariatu międzynarodowego trwającego ponad trzy miesiące należy złożyć podanie w odpowiednim urzędzie kraju goszczącego (konieczność uzyskania zezwolenia na pobyt)	Mogą istnieć specjalne wymogi. Należy sprawdzić takie wymogi w odpowiednim urzędzie kraju goszczącego.	Obowiązują przepisy danego kraju UE. Niektóre kraje UE podpisały ze sobą specjalne umowy dotyczące wymiany i wyjazdów. Należy sprawdzić, jakie specjalne wymogi obowiązują na ich terytorium w wypadku pobytów krótkich (poniżej trzech miesięcy) i długich (ponad trzy miesiące).	Obowiązują przepisy danego kraju UE. Niektóre kraje UE podpisały dwustronne umowy z krajami pozaeuropejskimi w sprawie swobodnego przepływu osób. Należy skontaktować się z odpowiednim urzędem kraju goszczącego.
<b>Kraj europejski nie należący do UE</b>	Obowiązują przepisy danego kraju. Należy przedstawić świadectwo zdrowia dotyczące chorób zakaźnych.	Obowiązują przepisy danego kraju. Ewentualny wymóg posiadania wizy i/lub świadectwa zdrowia dotyczącego chorób zakaźnych.	Obowiązują przepisy danego kraju. Należy sprawdzić wszystkie specjalne wymogi w odpowiednim urzędzie kraju goszczącego.	Obowiązują przepisy danego kraju. Należy sprawdzić wszystkie specjalne wymogi w odpowiednim urzędzie kraju goszczącego.
<b>Kraj pozaeuropejski</b>	Obowiązują przepisy danego kraju.	Obowiązują przepisy danego kraju.	Obowiązują przepisy danego kraju.	Obowiązują przepisy danego kraju.

## O czym trzeba pomyśleć przed wystaniem wolontariusza za granicę

### • Wizy

Wolontariusze, którzy mają uczestniczyć w krótko- lub długoterminowym projekcie wolontariatu międzynarodowego, są bardzo często zobowiązani uzyskać wizę przed wjazdem do kraju goszczącego. Na ogół wizy na krótki pobyt (związany na przykład z udziałem w work campie) są ważne najwyżej przez trzy miesiące. W większości wypadków wolontariusze muszą mieć ważny paszport i spełnić pewne dodatkowe kryteria (na przykład ważność paszportu przez okres co najmniej sześciu miesięcy, polisa ubezpieczenia zdrowotnego itp.). Zwykle wymaga się od nich przedstawienia pisma potwierdzającego udział z organizacji goszczą-

cej, a czasem przedstawiciele ambasady przeprowadzają z nimi wywiad. W różnych krajach opłaty za wizy mają różną wysokość. Uzyskanie wizy trwa od tygodnia do kilku miesięcy, zaczniście więc odpowiednio wcześniej załatwiać formalności. W wypadku długoterminowych projektów wolontariatu międzynarodowego posiadanie wizy jest również warunkiem otrzymania zezwolenia na pobyt w kraju goszczącym.

### • Zezwolenie na pobyt

Jedną z ewentualnych przeszkód wymienionych w powyższej tabeli jest uzyskanie tzw. „prawa pobytu” dla wolontariuszy na cały czas trwania projektu wolontariatu międzynarodowego. Zezwolenie na pobyt uprawnia do zamieszkania na terytorium kraju goszczącego i jest na ogół wymagane w wypadku pobytu



trwającego trzy miesiące i dłuższy okres. Trzeba sprawdzić wcześniej, jakiego rodzaju dokumentów potrzebuje wolontariusz, aby otrzymać zezwolenie na pobyt (na przykład przetłumaczonego przez tłumacza przysięgłego świadectwa urodzenia, dokumentu potwierdzającego posiadanie odpowiednich środków finansowych, polisy ubezpieczeniowej, wizy, pisma z organizacji goszczącej, zaświadczenia o skontrolowaniu przez policję itp.).

#### • Zezwolenie na pracę

Projekt wolontariatu międzynarodowego nie zastępuje odpłatnej pracy. Jednakże w niektórych krajach wolontariusze mają obowiązek uzyskać zezwolenie na pracę, ponieważ w ich przepisach nie istnieje kategoria „wolontariuszy”. Z tych względów wolontariuszy uznaje się za pracowników, a organizacja goszcząca musi uzyskać dla nich zezwolenia na pracę w lokalnym urzędzie zatrudnienia. Przed wysłaniem wolontariuszy sprawdźcie, czy potrzebują oni zezwolenia na pracę w kraju goszczącym, a jeśli tak – gdzie trzeba złożyć wniosek i jakie obowiązują procedury.

#### • Programy ubezpieczeń społecznych i dodatkowe ubezpieczenie

W różnych krajach istnieją różne programy ubezpieczeń społecznych. Trzeba również sprawdzić, czy wolontariusze są ubezpieczeni w ramach systemu ubezpieczeń społecznych w kraju goszczącym. W niektórych wypadkach muszą wykupić dodatkowe ubezpieczenie (obejmujące koszty powrotu do kraju w związku z chorobą, wypadkiem i śmiercią, odpowiedzialność wobec osób trzecich itp.). Niektóre kraje zawarły ze sobą dwustronne umowy dotyczące leczenia. Zbierzcie odpowiednie informacje za pośrednictwem instytucji zajmującej się ubezpieczeniami społecznymi lub Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

#### • Opodatkowanie

W trakcie lub po zakończeniu projektu wolontariatu problemem mogą być sprawy związane z tzw. obowiązkowymi płatnościami na rzecz państwa, które obejmują podatki i składki na ubezpieczenie społeczne. W niektórych krajach kieszonkowe lub diety na wyżywienie i zakwaterowanie uznaje się za dochód podlegający opodatkowaniu. W związku z tym wolontariusze mogą być opodatkowani w miejscu wypłaty lub po zakończeniu projektu wolontariatu. Istnieje również, choć nie powinno, ryzyko podwójnego opodatkowania (w kraju goszczącym i ponownie w kraju ojczystym). Skontaktujcie się więc z urzędem podatkowym i wyjaśnijcie, jakim przepisom będą podlegać wolontariusze w trakcie wolontariatu za granicą i po powrocie do kraju.

#### • Niezbędne świadectwa zdrowia

Wyjeżdżając za granicę, wolontariusze mogą też potrzebować dokumentów, które zaświadczać o tym, że nie cierpią na choroby zakaźne. Czasem wystarczy

przedstawić świadectwo zdrowia wystawione przez placówkę opieki zdrowotnej w kraju pochodzenia wolontariusza. Niektóre kraje nie uznają jednak takich świadectw i wymagają od wolontariuszy dodatkowych badań lekarskich w kraju goszczącym. O pomoc w zebraniu i przekazaniu informacji o przepisach obowiązujących w kraju goszczącym możecie poprosić swojego partnera w projekcie wolontariatu międzynarodowego.

#### • Zasilek dla bezrobotnych i inne świadczenia

Wyjazd za granicę często pociąga za sobą pewne konsekwencje, jeśli chodzi o uprawnienia do różnych świadczeń, z których młodzi ludzie korzystają w kraju ojczystym. Po powrocie całą procedurę występowania o świadczenia często trzeba rozpoczynać od nowa. Warto zatem przekonać urząd zatrudnienia lub opieki socjalnej o korzyściach wynikających z projektu wolontariatu międzynarodowego, co – miejmy nadzieję – spotka się ze zrozumieniem władz. W niektórych krajach urzędy zatrudnienia współpracują nawet z organizacjami prowadzącymi wolontariat międzynarodowy w celu znalezienia dla bezrobotnej młodzieży pracy w projektach wolontariatu za granicą. W tych trudnych z finansowego punktu widzenia sytuacjach, organizacja wysyłająca powinna zapewnić wolontariuszowi po powrocie odpowiednią pomoc w zorganizowaniu życia na miejscu.

## 6.4. Zarządzanie kryzysem

Organizacje, które prowadzą różne przedsięwzięcia, powinny potrafić przewidzieć katastrofy i „zarządzać” nimi efektywnie, gdy faktycznie nadejdą. Rzadko zakładamy, że sprawy nie potoczą się po naszej myśli, kryzysy zdarzają się jednak, a uświadomienie sobie tego stanowi pierwszy krok pozwalający przygotować się na ich nadejście i odpowiednio nimi zarządzać. Nie zamierzamy tu radzić wam, jak zapobiegać kryzysom, ponieważ kryzys nadchodzi z natury rzeczy niespodziewanie. Chcemy natomiast przedstawić wam dokładniej najważniejsze elementy „składowe” kryzysu oraz kilka przykładowych strategii, które z powodzeniem stosowały dotychczas inne organizacje wolontariackie w kryzysowych sytuacjach. W niniejszym rozdziale omawiamy zarządzanie kryzysem zarówno z ogólnego punktu widzenia, jak i pod kątem projektu wolontariatu międzynarodowego.

Niektóre przykłady w niniejszym rozdziale mogą wydawać się wam dalekie od rzeczywistości (na przykład pożar, powódź, przedawkowanie





narkotyków itp.), ale wszystkie nasze przykłady są niestety oparte na faktach. Oczywiście w większości organizacji wolontariackich kryzysy zdarzają się bardzo rzadko.

### Definicja kryzysu

Kryzys ma miejsce wtedy, gdy sytuacja:

- jest nieprzewidziana,
- wymaga natychmiastowej uwagi,
- może mieć poważne konsekwencje i zaszkodzić waszej organizacji lub osobom związanym z projektem,
- zmusza jednego lub kilku waszych partnerów bądź waszą organizację do przerwania (lub grozi przerwaniem) normalnej działalności i wymaga natychmiastowej reakcji.

**Uwaga!** Jak widzicie, nie mówimy tu o nieporozumieniu, które powoduje problem lub prowadzi do konfliktu. Mowa tu o zdarzeniu, które ze względu na swą skalę destabilizuje działalność waszej organizacji i zmusza was do przerwania normalnych działań i reakcji. Oczywiście także zwykłe nieporozumienie, jeśli nie zajmiemy się nim odpowiednio, może spowodować poważne problemy, a w konsekwencji doprowadzić do kryzysu w waszej organizacji. Rozważmy następujący przykład: wolontariusz słyszy przypadkowo, jak jego opiekun mówi o nim, że ma paskudny charakter. Następnego dnia wolontariusz nie przychodzi do pracy, na co opiekun reaguje nerwowo. Wolontariusz znieważa go, opiekun uderza wolontariusza w twarz, wolontariusz występuje do sądu, oskarżając opiekuna o przemoc fizyczną, i trzeba zamknąć projekt.

### Kilka ogólnych cech

Często trudno jest określić precyzyjnie, czym jest kryzys. Może on mieć różne cechy i rzadko będziecie w stanie stwierdzić, kiedy zaczęły się wszystkie problemy i czy można było zauważyć pierwsze symptomy, oraz przewidzieć, do czego doprowadzi określony incydent. Wasza interwencja będzie przede wszystkim zmierzać do tego, by nie dopuścić do powstania zbyt wielkich zagrożeń dla organizacji i pracujących w niej osób oraz zapewnić warunki do dalszej „normalnej” działalności. Wasza reakcja będzie oczywiście zawsze zależała od kontekstu i dostępnych środków.

Poniżej przedstawiamy kilka przykładowych kryzysów:

**Sytuacja 1:** Osoba pełniąca w organizacji wysyłającej jedną z ważniejszych funkcji uciekła z pieniędzmi organizacji. Bank zablokował jej konto, a bilety

dla grupy wolontariuszy, którzy mieli wyjechać za tydzień do organizacji goszczącej, zostały anulowane przez biuro podróży, które nie otrzymało zapłaty za usługę. Organizacja wysyłająca nie mogła spłacić swych długów i została zmuszona do ogłoszenia upadłości, co doprowadziło do zamknięcia wszystkich jej projektów.

**Sytuacja 2:** Miejsce, w którym organizacja goszcząca prowadziła work camp, zostało zniszczone przez powódź. Wolontariusze nie odnieśli obrażeń, ale konieczna była nagła ewakuacja. Cały region pozostał pod wodą przez trzy dni, a work camp znajdował się w trudno dostępnym miejscu. Wolontariusze i ich opiekunowie pozostali w obozie bez jedzenia i czystej wody przez dwa dni do czasu uratowania ich przez helikopter. Zaalarmowani rodzice i krewni atakowali biura organizacji wysyłających, domagając się najświeższych informacji, a niektórzy polecieli nawet natychmiast do kraju, gdzie miała miejsce powódź, i zażądali od organizacji goszczącej pomocy w sprawach organizacyjnych.

**Sytuacja 3:** Wolontariusz pracujący w przedszkolu został oskarżony przez jedną z rodzin o napastowanie seksualne ich dziecka. Wolontariusz został aresztowany i, wprawdzie nie zebrano przeciw niemu żadnych dowodów, organizacja goszcząca postanowiła przerwać wszystkie projekty prowadzone w ramach wolontariatu międzynarodowego. Ta sytuacja doprowadziła do depresji wolontariusza, który próbował popełnić samobójstwo, przebywając nadal w kraju goszczącym. Rodzina wolontariusza podała organizację goszczącą do sądu, oskarżając ją o spowodowanie u ich dziecka urazów emocjonalnych i psychicznych.

W niektórych wypadkach (klęski żywiołowe, zamieszki itp.) nie można oczywiście obarczać odpowiedzialnością organizacji goszczącej, ale sytuacja jest znacznie trudniejsza, jeśli są powody, by sądzić, że kryzys wynika z zaniedbań i niewłaściwego zarządzania organizacją goszczącej lub jednego z jej współpracowników (w wypadku napastowania seksualnego, nadużyć finansowych itp.). W tym wypadku sprawa będzie szeroko (i negatywnie) komentowana w mediach, a organizację osądzać się będzie zależnie od tego, jak „profesjonalnie” zareaguje w tej sytuacji. Generalnie zasadnicze znaczenie w sytuacjach kryzysowych ma szybka reakcja i przekazanie odpowiednich informacji właściwym osobom. Jako organizacja goszcząca odpowiadacie za bezpieczeństwo wolontariuszy w każdej sytuacji i powinniście też zapewnić warunki do kontynuowania projektu wolontariatu.

### Na wypadek kryzysu – przygotujcie się z odpowiednim wyprzedzeniem!

Przeważnie nie jesteśmy w stanie zapobiegać kryzysom, ponieważ nadchodzą one niespodziewanie, najlepiej więc wcześniej poczynić pewne przygotowania, aby



uporać się z taką sytuacją, gdy będzie miała miejsce. W ramach przygotowywania swej kadry i wolontariuszy organizacja może przedyskutować z nimi wcześniej potencjalnie problematyczne sytuacje. Poniżej omawiamy kilka kroków, które pomogą wam przygotować się na wypadek kryzysu, ale pamiętajcie, że żadne narzędzie stosowane w zarządzaniu nie jest gotową receptą, powinniście więc dostosować te kroki do realiów w swej organizacji.

### **Krok 1: Utworzenie specjalnego zespołu na wypadek kryzysu**

Wasza organizacja będzie w stanie znacznie szybciej zareagować na kryzys, jeśli wcześniej powołacie w tym celu specjalną grupę. W ten sposób nie będziecie musieli w pośpiechu przydzielać zadań – po prostu aktywujecie swój zespół kryzysowy. W zespole powinny znaleźć się następujące osoby:

- koordynator,
- osoby kontaktowe: jedna osoba odpowiedzialna za przekazywanie informacji w obrębie organizacji i jedna osoba odpowiadająca za kontakty ze światem zewnętrznym,
- sprawozdawca (osoba, która przygotowuje sprawozdania z sytuacji kryzysowych i dba o to, by wszystkie dokumenty były odpowiednio archiwizowane i łatwo było je znaleźć),
- rzecznik prasowy (w razie potrzeby).

Pamiętajcie, że jedna osoba może pełnić więcej niż jedną funkcję. Czy te osoby powinny posiadać specjalne umiejętności, aby radzić sobie z różnego rodzaju kryzysami? Jak mogą zdobyć te umiejętności? Powoływanie zespołu ds. kryzysu nie ma sensu, jeśli nie zapewnicie jego członkom szkolenia przygotowującego ich do odpowiedniego wykonywania swych zadań.

Dopilnujcie, by wszyscy w organizacji posiadali dane adresowe członków zespołu i mogli skontaktować się z nimi w każdej chwili. Jeszcze jedna sprawa: rozwiązywanie sytuacji kryzysowych to wyczerpujące psychicznie zadanie, zespół nie powinien, więc pracować bez przerw. W związku z tym powołajcie grupę „zastępców”, to pozwoli członkom zespołu pracować na zasadzie rotacyjnej, jeśli kryzys będzie trwał zbyt długo.

### **Krok 2: Utworzenie grupy ekspertów spoza organizacji**

Wielokrotnie uświadomcie sobie, że w sytuacjach kryzysowych potrzebujecie pomocy ekspertów czy fachowców spoza organizacji (na przykład prawnika, psychologa, mediatora, tłumacza itp.). Zalecamy więc

nawiązanie współpracy z ekspertami przed wystąpieniem kryzysu (mogą oni pracować za wynagrodzeniem lub jako wolontariusze). Rozdajcie kadrze i pełniącym ważniejsze funkcje wolontariuszom listę z nazwiskami i adresami tych ekspertów, opisem zadań i kwalifikacji każdej z tych osób oraz jasnymi instrukcjami, jak i kiedy można kontaktować się z nimi.

### **Krok 3: Opracowanie szczegółowych list z danymi adresowymi**

Wiele organizacji znajduje się w nieco kłopotliwej sytuacji, gdy w samym środku kryzysu nie wie, jak skontaktować się ze swą kadrą, wolontariuszami, ich rodzinami, partnerami wysyłającymi i goszczącymi wolontariuszy oraz innymi odpowiednimi organizacjami lub osobami. Jeśli chcecie uniknąć tego rodzaju problemów, powinniście przygotować listy z danymi adresowymi następujących osób i instytucji:

- kadra,
- wolontariusze,
- rodziny wolontariuszy,
- partnerzy wysyłający i goszczący wolontariuszy,
- numery szpitali, policji, straży pożarnej itp.,
- placówki dyplomatyczne i inne agendy rządowe,
- prasa i inne media,
- sponsorzy waszego programu.

Pamiętajcie o instrukcjach dotyczących tego, jak i kiedy kontaktować się z tymi osobami i instytucjami, oraz o regularnym aktualizowaniu danych. Jest to absolutnie konieczne w wypadku listy wolontariuszy oraz organizacji wysyłających i goszczących. W sytuacji kryzysowej, gdy trzeba na przykład ewakuować wolontariusza, z pewnością nie chcielibyście odkryć, że nie mieszka on już pod wskazanym adresem.

### **Krok 4: Opracowanie protokołu w sprawie komunikacji**

Kto powinien skontaktować się z różnymi zainteresowanymi osobami i instytucjami? Z jakich środków komunikacji najlepiej korzystać (poczta elektroniczna, telefon, komórka, pager, faks)? Jak szybko należy przekazać informacje? W jakiej formie i jakiej treści informacje należy przekazać? To tylko kilka pytań, na które powinniście starać się odpowiedzieć w swoim protokole. Pamiętajcie, że jedna osoba powinna zawsze być „osiągalna” przez 24 godziny na dobę, aby zareagować na kryzys.



### **Krok 5: Przygotowanie „sztabu kryzysowego”**

Jeśli wasze biuro nie zapewnia odpowiednich warunków lub nie może być wykorzystane do tych celów, wybieracie inne miejsce, które będzie stanowiło centrum zarządzania kryzysem. Jest to szczególnie istotne w wypadku klęski żywiołowej, gdy nie macie dostępu do swych pomieszczeń; w tym czasie musicie mieć inne miejsce, w którym będzie mogli wypełniać swoje podstawowe zadania. To zastępcze biuro powinno być wyposażone w odpowiedni sprzęt (na przykład telefon), a wszystko to należy przygotować wcześniej.

### **Krok 6: Przygotowanie „pakietu dla mediów”**

Wiele kryzysów przyciąga niestety uwagę mediów. W tych wypadkach powinniście mieć już gotowy pakiet dla mediów zawierający informacje o waszej organizacji. Czasem sytuacja wymyka się spod kontroli, ponieważ osoby pracujące w waszej organizacji nie wiedzą, co mają powiedzieć przedstawicielom mediów, bądź przekazują różnym mediom sprzeczne informacje. Jeśli macie dobrze przygotowany pakiet dla mediów, możecie być pewni, że ludzie dowiedzą się o kryzysie tylko tego, co chcecie im przekazać. Aktualizujcie swój pakiet dla mediów regularnie i zorganizujcie odpowiednie szkolenie dla swego rzecznika prasowego i kadry, aby przygotować ich do odpowiadania na pytania mediów. Dzięki temu media mogą ułatwić wam rozwiązanie kryzysu zamiast pogorszyć sytuację.

### **Krok 7: Opracowanie planu działań na wypadek kryzysu**

Zapisujecie w jednym dokumencie wszystkie kroki i procedury przewidziane na wypadek sytuacji kryzysowej w waszej organizacji i rozdajecie ten dokument członkom „zespołu kryzysowego”, a także kadrze lub pełniącym ważniejsze funkcje wolontariuszom. Plan działań na wypadek kryzysu powinien być zwięzły, przystępnie napisany, a przede wszystkim przechowywany w miejscu, gdzie w razie potrzeby łatwo go znaleźć.

### **Krok 8: Skopiowanie wszystkich odpowiednich dokumentów i złożenie ich w bezpiecznym miejscu**

Zróbcie kopie planu działań na wypadek kryzysu oraz wszystkich list z danymi adresowymi, jeden egzemplarz każdego dokumentu przechowujcie w swoim biurze, a drugi złożcie w co najmniej jednym bezpiecznym miejscu. Wydaje się wam zapewne, że wszystko to wymaga wiele pracy, ale – powtórzmy jeszcze raz – to wy sami macie przeanalizować swe potrzeby i dosto-

sować nasze propozycje do wymogów swej organizacji. Pamiętajcie jednak, że jeśli ktoś włamie się do waszego biura lub wybuchnie w nim pożar, będziecie mieli niewielkie szanse odzyskania informacji, które są wam niezbędne do kontynuowania działalności. Przechowując pewne podstawowe dokumenty w bezpiecznym miejscu poza biurem, zaoszczędzicie sobie mnóstwo kłopotów.

### **Krok 9: Wykupienie odpowiedniej polisy ubezpieczeniowej**

Wielu kłopotów pozwoli wam również uniknąć odpowiednio ubezpieczenie. Wiele firm ubezpieczeniowych od dawna obsługuje organizacje prowadzące wolontariat międzynarodowy, może więc pomóc wam wybrać polisę ubezpieczeniową najlepiej dostosowaną do waszych potrzeb (na przykład zależnie od tego, czy prowadzicie work campy, czy też długoterminowe projekty wolontariatu).

## **Reagowanie na kryzys – co trzeba zrobić niezwłocznie?**

Omówiliśmy już przygotowania na wypadek kryzysu, ale co zrobić, gdy ma on miejsce? Poniżej przedstawiamy kilka prostych działań, które należy podjąć w sytuacji kryzysowej.

### **Krok 1: Wprowadzenie w życie zapisów protokołu w sprawie komunikacji**

### **Krok 2: Aktywacja „zespołu kryzysowego”**

### **Krok 3: Powołanie niezbędnych ekspertów spoza organizacji w celu opanowania kryzysu**

### **Krok 4: Skontaktowanie się z firmą ubezpieczeniową**

### **Krok 5: Dokumentowanie wydarzeń**

Pamiętajcie, że ścisły zapis wydarzeń stanowi najlepszą broń, gdy trzeba ewentualnie odeprzeć krytykę, i jest absolutnie niezbędny, jeśli chcecie ocenić, jak zareagowaliście na kryzysową sytuację.

### **Krok 6: Przekazywanie aktualnych informacji i koordynowanie działań**

Sporządźcie listę osób, którym powinniście przekazywać informacje o kryzysie na zasadzie proaktywnej. Nie dopuszczajcie do tego, by inni przychodzili do was i pytali o to, jak radzicie sobie z sytuacją; z własnej inicjatywy informujcie ich o tym, co robicie, i zdemonstrujcie im swoje profesjonalne podejście.

### **Krok 7: Końcowe działania**

Ustalcie, czy kryzys został opanowany, i zaplanujcie dalsze działania, które należy podjąć po jego zakończeniu. Nie zapominajcie o ocenie po zakończeniu kryzysu.



### Znaczenie oceny po kryzysie

Jak możecie sprawdzić, czy wyciągnęliście wnioski z kryzysu i będziecie w stanie zapobiec podobnym sytuacjom, a jeśli będą miały miejsce – czy będziecie wówczas potrafili lepiej i sprawniej działać? Odpowiedź na to pytanie jest prosta: musicie ocenić zarządzanie kryzysem po jego zakończeniu. Poniżej przedstawiamy krótką, lecz przydatną listę pytań, które można wykorzystać w ocenie po kryzysie:

- 1 Jak, waszym zdaniem, poradziście sobie z tym kryzysem (wyjątkowo dobrze, dobrze, dość dobrze, słabo)?
- 2 Czy członkowie waszego „zespołu kryzysowego” dobrze współpracowali ze sobą?
- 3 Czy „zespół kryzysowy” sprawnie kontaktował się z odpowiednimi osobami w organizacji, osobami spoza organizacji, innymi instytucjami oraz ekspertami spoza organizacji?
- 4 Czy „zespół kryzysowy” dobrze poradził sobie w kontaktach z mediami?
- 5 Czy zostało przygotowane spójne sprawozdanie dotyczące przebiegu kryzysu?
- 6 Czy macie pełną dokumentację dotyczącą kryzysu?
- 7 Czy w pewnym momencie wydawało się, że sytuacja zmienia się na lepsze lub gorsze?
- 8 Czy były takie dziedziny, w których waszym zdaniem można było ulepszyć zarządzanie kryzysem?
- 9 Jakie procedury możecie wdrożyć w celu stosowania tych ulepszonych metod w sytuacjach zarządzania kryzysem w przyszłości?